心理科学进展 2023, Vol. 31, No. 12, 2406–2418
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2023.02406

# 被妒忌的矛盾反应：基于能动与共生的自我视角*

成 翔 李方君

(暨南大学管理学院, 广州 510632)

**摘 要** 组织中的明星员工常因其卓越表现而成为他人妒忌的对象。被妒忌既可能会引发员工的积极体验，也可能会引发消极体验，进而对工作绩效、人际行为产生不一致的影响。现有研究对于这些不一致的发现缺乏深入细致、系统全面的梳理与解释。基于能动与共生的双重视角模型，探讨被妒忌对个体自我认知、自我体验及自我调控的不同影响，并着眼于能动与共生对个体而言的相对重要性梳理相关的边界条件，以期增进对被妒忌效应的系统理解，展望未来的研究方向，同时启示组织对明星员工被妒忌的问题采取有效的干预措施。

**关键词** 被妒忌；能动；共生；双重视角模型；自我

**分类号** B849:C93



## 1 引言

随着服务经济和数字经济的兴起，组织的生存与发展越来越依赖于其人力资本的质量，明星员工不仅拥有卓越的个人表现，还能够通过知识溢出提升同事的绩效，对组织发展起着至关重要的作用(Kehoe et al., 2018)。许多组织为激励与留存明星员工而投入了大量的资源。然而，这些掌握稀缺资源的明星员工可能会成为同事妒忌的对象(Puranik et al., 2019)，进而引发一系列问题(Asgari et al., 2021)。鉴于被妒忌可能在绩效、人际等方面对组织造成影响，探讨其作用规律就显得尤为必要。

当个体实现了某种成功时，可能会产生被他人妒忌的感觉。被妒忌感是个体对他人妒忌自己的一种感知，包含被妒忌者对自己被他人妒忌的认知评价(刘得格 等, 2018)。绩效方面，被妒忌会对个体的工作投入和工作绩效产生矛盾的影响(黄庆 等, 2019; Lee et al., 2018; Treadway et al., 2019)。人际方面，鉴于被妒忌的感知有着明确的来源，被妒忌者自然也会产生一些指向妒忌者的行为反应。被妒忌者既可能帮助他人(van de Ven et al., 2010)、讨好同事、参与更多的组织公民行为(Scott et al., 2015)，拉近人际关系并促进组织的发展，也可能减少组织公民行为(Ye et al., 2021)和知识分享(Xu et al., 2021)，进行知识隐藏(Liu et al., 2020)，乃至对同事不文明(Mao et al., 2021)，破坏人际关系且阻碍组织的发展。

对于被妒忌的矛盾反应，早期研究多从“成为威胁性上行比较对象的敏感性” (sensitivity about being the target of a threatening upward comparison, STTUC; Exline & Lobel, 1999)视角展开，强调被妒忌者担心自己优于他人的表现可能会导致人际关系的紧张和破裂，由此产生不安、痛苦等消极体验，继而通过谦虚、降低绩效等方式来减轻他人的敌意(Henagan & Bedeian, 2009)，或通过讨好、人际公民行为来修复受损的人际关系(Scott et al., 2015)。近年来，也有研究从社会比较理论(social comparison theory; Festinger, 1954)的视角出发，指出被妒忌者也会通过“被动”地下行比较来满足自我增强的需要，由此产生积极情绪(李方君 等, 2020)，这与先前研究中被妒忌会引发当事个体自信、自豪、自我肯定等积极体验的观点一致(Exline & Zell, 2012; Rodriguez Mosquera et al., 2010)，并为其提供了理论支持。可见，对于

收稿日期：2023-05-13
* 中央高校基本科研业务费专项资金(23JNQMX10)和暨南大学企业发展研究所民营企业项目(2021MYZD05)资助。
通信作者：李方君, E-mail: lifangjun@jnu.edu.cn

被妒忌这一事件, 个体在情绪、绩效与行为方面都呈现出明显的两面性, 并且会对员工关系的存续和组织的生存发展产生不同的影响。对被妒忌同一现象有两种截然不同的解释, 从理论上讲, 不仅割裂了现有的研究成果, 不符合"奥卡姆剃刀原理"的理论精简原则, 更不利于未来研究的发展。对实践而言, 缺乏被妒忌为何会导致明星员工矛盾反应的整体认识, 会阻碍组织制定有效管理措施和方案。鉴于此, 该研究领域需要探寻统一的理论框架来解释被妒忌现象, 以增进研究者对被妒忌效应的系统把握, 为未来研究在被妒忌的影响后果、作用机制、边界条件等方面打开新的视野, 同时为实践者干预明星员工被妒忌问题提供指引。

为了解决这一问题, 有学者认为个体会评估被妒忌对于自身达成"出人头地"与"和睦相处"两大目标的不同影响, 进而产生不同的情绪活动和行为反应(Lee et al., 2018), 这实际上反映了人类存在的两个基本维度——能动与共生。因此, 能动与共生的双重视角模型(dual perspective model of agency and communion; Abele & Wojciszke, 2014)有望整合现有研究中的不一致发现, 更全面地解释被妒忌的影响后果。本文首先从自我认知的角度深入阐释被妒忌产生不同影响的本质原因, 其次将被妒忌的影响后果从单一的情绪活动扩展至更广泛的自我体验, 继而对被妒忌的行为反应在自我调控的层面进行分类, 最后梳理调节被妒忌作用机制的边界条件。基于此, 本文希冀增进研究者对被妒忌效应的系统把握, 展望未来研究的发展方向, 并启示组织采取有效的干预措施减少被妒忌对个体表现、人际关系和组织发展的负面影响, 引导被妒忌的明星员工发挥其积极作用。

## 2　被妒忌的矛盾反应

被妒忌是一种矛盾体验(刘得格 等, 2018)。一方面, 来自他人的妒忌表明被妒忌者具有一定的地位或良好的声誉, 或是其良好品质或行为得到了认可(Parrott, 2016), 被妒忌者可能由此感到自豪和满足(Wills, 1981)。另一方面, 个体不仅渴望自身的成功, 也渴望维持人际关系、与他人友好地互动(Baumeister & Leary, 1995)。来自他人的妒忌意味着被妒忌者的优势破坏了人际平衡, 妒忌者可能会对此不满或沮丧, 甚至产生怨恨或敌对, 这种紧张的关系会令被妒忌者感到威胁和苦恼(Parrott, 2016)。表 1 为被妒忌影响后果的研究现状总结。

### 2.1　被妒忌的积极体验及其后果

当被妒忌者将来自他人的妒忌视为与自身地位和优势有关的积极社会信息时, 就会认识到自身的表现优于他人, 形成积极的自我评价, 从而体验到积极情绪(黄庆 等, 2019; Lee et al., 2018; 李方君 等, 2020; 张兰霞 等, 2021), 如自豪(Lee

**表 1　被妒忌影响后果的研究现状**

| 分类 | | 影响后果 | 作者及年份 |
|---|---|---|---|
| 积极体验及其后果 | 情绪与认知反应 | 积极情绪(自豪)、工作投入、工作满意 | Rodriguez Mosquera et al., 2010; Exline & Zell, 2012; Lee et al., 2018; 黄庆 等, 2019; 李方君 等, 2020; 苏淑芬, 2020; 张兰霞 等, 2021 |
| | 行为 | 建言行为 | 张兰霞 等, 2021 |
| | 绩效 | 工作绩效、创新绩效 | Lee et al., 2018; 张兰霞 等, 2021 |
| 消极体验及其后果 | 情绪与认知反应 | 消极情绪(紧张/抑郁/焦虑)、离职倾向、工作倦怠、工作投入、自我损耗、人际反刍、心理安全感 | Scott et al., 2015; Lee et al., 2018; Xu et al., 2021; Song & Zhao, 2022; 黄庆 等, 2019; 苏淑芬, 2020; 张兰霞 等, 2021; 郑赤建 等, 2022 |
| | 人际关系 | 感知职场排斥、感知不文明行为、被同事帮助、被同事阻抑、同事交换 | Wang & Li, 2018; Liu et al., 2019; Howard et al., 2022; Mao et al., 2021; Sun et al., 2021; Ye et al., 2021; Deng & Wang, 2023; 詹小慧 等, 2018; |
| | 行为 | 帮助行为、人际公民行为、组织公民行为、讨好行为、自愿离职、知识隐藏、表现不文明行为、知识分享、沉默行为 | van de Ven et al., 2010; Scott et al., 2015; Ng, 2017; Liu et al., 2020; Mao et al., 2021; Xu et al., 2021; Ye et al., 2021; 张兰霞 等, 2021; 郑赤建 等, 2022 |
| | 绩效 | 工作绩效、创新绩效 | Lee et al., 2018; Treadway et al., 2019; 张兰霞 等, 2021 |

注：本表仅列举实证研究中与被妒忌影响后果相关的变量。

et al., 2018), 以及工作满意感(苏淑芬, 2020)。此外, 鉴于来自他人的妒忌表明被妒忌者拥有一些有价值的品质或成就(Parrott & Smith, 1993), 如果被妒忌者重视自己在他人眼中的形象, 就会觉得自我形象得到肯定, 进而更加自信(Rodriguez Mosquera et al., 2010)。

被妒忌的积极体验会推动个体工作绩效的提高。首先, 被妒忌引发的优越感会让个体体会到自身的价值和工作的意义; 其次, 积极的情绪体验不仅会激发工作激情、强化工作动机, 引导被妒忌者转向一种积极的精神状态(黄庆 等, 2019), 还会增强个体探索新的工作流程和可能性的安全感, 并提供更多的资源和能量, 从而加强被妒忌者的工作投入, 为了进一步追求特权、奖励和自我提升而付出更多努力, 最终产生高水平的工作绩效(Lee et al., 2018)。

被妒忌的积极体验也会推动个体一系列的行为反应。被妒忌者可能会进行自我提升, 在妒忌者表现出钦佩和讨好时尤其如此, 并且在妒忌者表现出敌意和恶意时不会有显著减少(Parrott, 2016)。此外, 由积极情绪带来的能量也会让被妒忌者以新的思考方式看待组织存在的问题, 进而表现出更多的建言行为, 提出新颖的想法和方案解决问题(张兰霞 等, 2021)。然而, 一些被妒忌者也会试图加剧他人的妒忌, 他们直接地炫耀自己的优越性, 以引起别人的注意(Rodriguez Mosquera et al., 2010), 这可能是由于加剧他人的妒忌更能确立自身的优势以提高自身的地位、体现自身的胜利, 也可能是由于加剧妒忌者的痛苦可以达到报复和羞辱的目的(Parrott & Rodriguez Mosquera, 2008)。

### 2.2 被妒忌的消极体验及其后果

当被妒忌者将来自他人的妒忌视为威胁自己与他人之间关系的消极社会信息时, 就会对他人可能产生的敌意感到不安与担忧, 认为自己的成就导致了潜在的人际冲突, 从而体验到消极情绪(Lee et al., 2018; 黄庆 等, 2019; 张兰霞 等, 2021), 如焦虑(Lee et al., 2018)、紧张、抑郁(Scott et al., 2015)以及工作倦怠感(苏淑芬, 2020)。

被妒忌的消极体验会导致个体工作绩效的降低。首先, 被妒忌引发的社交挫败感会降低个体进一步追求成功的意义感和安全感; 其次, 个体调节消极的情绪需要调动原本可以用于工作的认知资源, 这会抑制工作投入的水平, 最终导致被妒忌者难以有效地完成工作任务, 工作绩效降低(Lee et al., 2018)。此外, 对于自恋的个体而言, 被妒忌意味着他人会疏远他们, 这将导致他们失去进行社会比较、验证自我价值的对象, 从而促使他们主动降低绩效表现、维护人际关系以保持自我价值(Treadway et al., 2019)。

被妒忌的消极体验也会导致一系列的人际影响。首先, 妒忌者可能通过减少合作、采取人际偏差行为等隐秘的方式来伤害被妒忌者(Pan et al., 2021; Tai et al., 2022, 2023), 这会使被妒忌者感知到来自同事的帮助减少、被社会阻抑(Sun et al., 2021)、被职场排斥(Liu et al., 2019; Mao et al., 2021; Ng, 2017; Wang & Li, 2018; 詹小慧 等, 2018)以及被不文明对待(Howard et al., 2022)。

其次, 不良的人际互动会导致被妒忌者的同事交换关系受到损害(Deng & Wang, 2023; Ye et al., 2021)、心理安全感降低(郑赤建 等, 2022), 进而拉大组织内的人际距离、降低被妒忌者帮助同事的意义感。为了避免与同事的进一步接触、进行自我保护, 被妒忌者会产生沉默行为(张兰霞 等, 2021), 同时减少组织公民行为(Ye et al., 2021; 郑赤建 等, 2022)。持续或严重的消极体验还会让被妒忌者试图脱离社会比较的环境, 由此产生高水平的离职倾向(Scott et al., 2015), 最终自愿离职(Ng, 2017), 以避免进一步的不适。

最后, 由于担忧来自他人的恶意, 被妒忌者会参与更多的帮助行为来安抚妒忌者(van de Ven et al., 2010), 或通过讨好他人、参与更多的人际公民行为来加强与妒忌者的社会联系, 修复被破坏的人际关系(Scott et al., 2015)。然而, 除了"以德报怨", 被妒忌者也可能由于消极体验变得更加自私, 为了维护自身的优越地位、应对或报复妒忌者的敌意, 他们可能会通过减少知识分享(Xu et al., 2021)、进行知识隐藏(Liu et al., 2020)乃至对同事表现出不文明行为(Mao et al., 2021)等方式来"以怨报怨"。

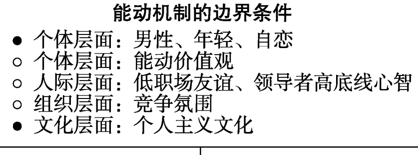
综上所述, 被妒忌是一种复杂的现象。一方面, 被妒忌表明个体具有他人渴望而未拥有的事物、地位、特征或品质(Smith & Kim, 2007), 达成了成功的目标, 由此引发积极的情绪体验及后续行为反应; 另一方面, 被妒忌也表明个体成为了他人的"眼中钉", 可能遭受来自他人的敌意和不

满，由此产生消极的情绪体验及后续行为反应。

然而，现有文献对被妒忌矛盾反应的解释存在明显的理论局限：如果个体在被妒忌中没有感知到敌意，就“不一定会担心由此带来的后果，也不一定对自己作为向上比较对象而敏感，甚至会因被他人妒忌而高兴” (刘得格 等, 2018, p. 120)，此时 STTUC 理论难以解释被妒忌所引发的这种积极感受。同样，社会比较理论也难以解释被妒忌所引发的消极感受。可见，仅从单一的角度解释被妒忌的情绪体验及行为反应，不利于全面、统一地理解被妒忌的影响。本文认为，社会比较理论所关注的“自己如何看待自我”和 STTUC 理论所关注的“他人如何看待自我”，与人类存在的两个基本维度——能动与共生不谋而合，从而为这两个理论提供了一个可能的交汇点。因此，本文基于能动与共生的双重视角模型及其扩展构建了一个理论框架(见图 1)，阐释被妒忌对个体自我认知、自我体验及自我调控的不同影响，并着眼于能动与共生对个体而言的相对重要性，梳理被妒忌作用机制的边界条件。

## 3　双重视角模型下被妒忌的矛盾反应

人类生活中存在着两个反复出现的需求：追求个人目标和建立社会联系(Ybarra et al., 2008)，这两个需求反映了能动和共生两个基本维度，是许多心理现象的基础，包括人格特质、人际问题、价值观、动机、社会认知、自我概念、自我效能等(Abele & Wojciszke, 2018; Locke, 2011; 潘哲 等, 2017)。能动的重点是个体和追求个人目标，强调自我实现，争取权力和地位，以及为自己的利益而行动(Abele et al., 2021; Abele & Wojciszke, 2007)，即“出人头地” (getting ahead)；共生的重点



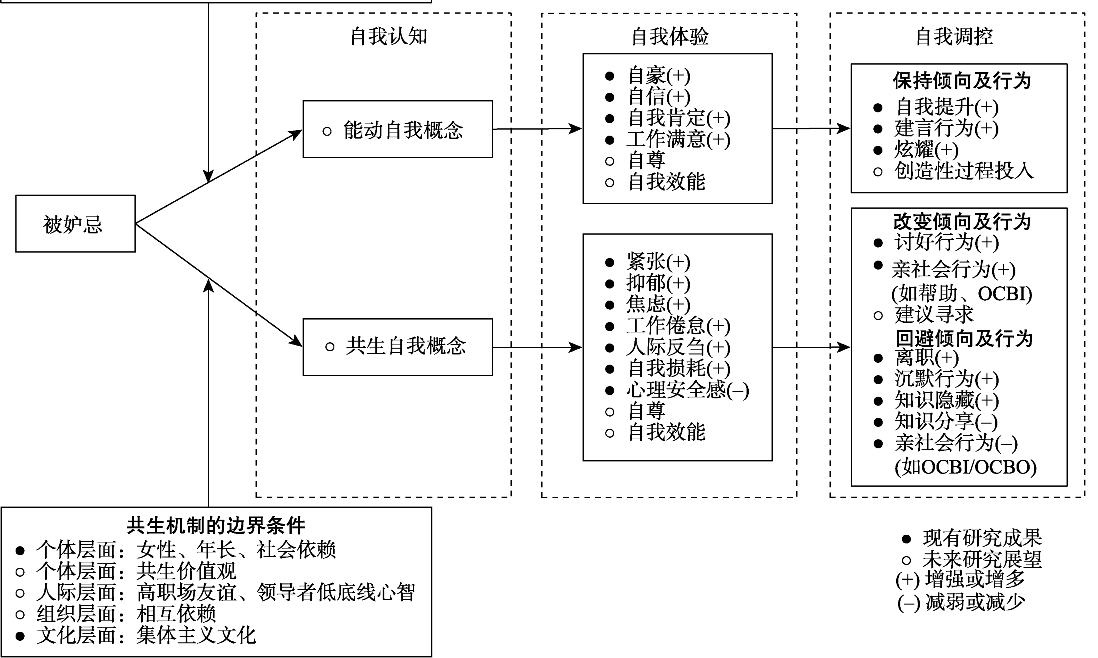




图 1　双重视角模型下被妒忌作用机制的理论框架 [1]

[1] 此处的帮助具体是指为恶意妒忌者提供建议或捡起掉落的物品(van de Ven et al., 2010)，与 OCBI 所指的工作场所中更广泛的帮助有所不同。

是集体和融入社会关系，强调社会关系的形成和维持，争取和谐，以及为他人的利益行事(Abele et al., 2021; Abele & Wojciszke, 2007)，即“和睦相处” (getting along)。双重视角模型指出，基本维度与社会互动的基本视角——行动者视角与观察者视角有不同的联系，个体如何解释社会行为，取决于其所处的视角(Abele & Wojciszke, 2014)。行动者聚焦于行动目标的达成及其行动效率，因此主要关注社会行为的能动意义；观察者聚焦于行动后果的识别，以及行动者的意图对自身有益还是有害，因此主要关注社会行为的共生意义。

扩展的双重视角模型(extended dual perspective model; Hauke & Abele, 2020c)进一步指出，个体也可以从行动者和观察者的视角来看待自我。在行动者的视角，个体从内部看待自我，关注自我及其目标、计划和自我观点，以发展和维持自我认同，即“自己如何看待自我”；在观察者的视角，个体从外部看待自我，关注社会环境中表明人际关系受损的线索，以发展和维持自我声誉，即“他人如何看待自我”。行动者自我与观察者自我相互交织、相互影响，共同构成一个完整的自我。此外，行动者自我与能动更相关，因为能动对个人目标的实现和达成有利，而观察者自我与共生更相关，因为共生对人际关系的形成与维持有利。

基于此，本文将被妒忌视为一种既包含能动意义又包含共生意义的复杂事件，其可能会对不同个体的自我意识产生不同的影响。自我意识包括三种心理成分：自我认知、自我体验与自我调控(时蓉华, 1998)。具体而言，当个体从行动者视角进行自我认知、更关注有关自身成功的信息时，被妒忌便会增强其能动自我概念；而当个体从观察者视角进行自我认知、更关注有关人际威胁的信息时，被妒忌便会削弱其共生自我概念。能动和共生的信息会影响个体的情绪和行为(Cuddy et al., 2007)。因此，被妒忌对个体的能动与共生自我概念产生的不同影响会进一步引发不同的自我体验及自我调控。能动自我概念的增强会让个体体验到一种自控感，进而增强个体的自尊、引发积极的情绪体验，并促使个体将障碍视为一种挑战而非威胁；共生自我概念的削弱则会让个体体验到一种脆弱感，进而削弱个体的自尊、引发消极的情绪体验，并导致个体将障碍视为一种威胁而非挑战(Abele & Wojciszke, 2014)。

### 3.1 被妒忌、自我认知及自我体验

被妒忌会增强个体的能动自我概念，进而引发积极的自我体验。自我概念与一个人对自我的思考有关(Rosenberg, 1965)。当个体从行动者视角进行自我认知，更关注被妒忌所传递的与自身地位和优势有关的积极社会信息时，就会认识到自身的表现优于他人、在某一领域取得了组织内其他成员渴望的成就，达成了“出人头地”的目标，这会增强个体的能动自我概念。例如，职业的成功和任务的达成使个体的能动自我概念得到增强(Abele, 2003; Abele et al., 2008)。此外，积极的能动自我概念会给个体带来积极的情绪体验，如成功者在产生高度的能动认知后，其积极情绪有所上升(Baryła & Wojciszke, 2019)。因此，当个体从行动者视角对被妒忌进行自我认知时，会认为自身取得了一定的成就，达成了成功的目标，由此增强能动的自我概念，进而产生自豪、自信、自我肯定(Lee et al., 2018; Rodriguez Mosquera et al., 2010)等积极的自我体验。

被妒忌会削弱个体的共生自我概念，进而引发消极的自我体验。当个体从观察者的视角进行自我认知，更加关注被妒忌所传递的威胁自己与他人之间关系的消极社会信息时，就会认识到自身拥有他人渴望而未拥有的事物、品质或能力，这导致了潜在的人际冲突，阻碍了“和睦相处”的目标，进而削弱个体的共生自我概念。例如，来自他人的八卦尤其是共生方面的八卦让个体感到强烈的声誉威胁，使个体的共生自我概念遭到削弱(Hauke & Abele, 2020b, 2020c)。此外，消极的共生自我概念会给个体带来消极的情绪体验，如受他人负面道德八卦影响的个体产生了强烈的消极情绪(Hauke & Abele, 2020b)。因此，当个体从观察者视角对被妒忌进行自我认知时，会认为自身面临着一定的敌意，损害了和谐的目标，由此削弱共生的自我概念，进而产生紧张、焦虑、抑郁(Lee et al., 2018; Scott et al., 2015)等消极的自我体验。

### 3.2 被妒忌的自我调控

被妒忌对自我概念及自我体验的影响可能会引发个体不同的自我调控。自我调控遵循一套成熟的反馈机制：当客我满足了主我的要求时，个体就会感到高兴，继而保持自身当前的行为，即“保持”；而当客我没有满足主我的要求时，如果个体认为自己能够改变行为以达到预定标准，就

会努力行动以达到要求，即“改变”；然而，如果个体认为自己难以改变行为以达到预定标准，就会陷入左右为难的窘境，开始故意回避、转移注意力或否认问题的存在，即“回避” (Abele & Wojciszke, 2014; 时蓉华, 1998)。

双重视角模型的相关研究发现，成功经历增强了个体的能动自我概念，进而预测了其在短期和长期内的职业成功(Abele, 2003; Abele & Spurk, 2011)，而失败经历削弱了个体的共生自我概念，进而使其产生了严重的困扰(Ybarra et al., 2008, 2012)，个体可能本能地回避，也可能将注意力集中于修复受损的自我概念(Locke, 2015)。例如，由于童年不良的互动关系形成不安全型依恋风格的个体会对成年后的伴侣表现出更强的回避倾向(Locke, 2008)，而经历社会排斥却会增强交友和与他人合作的兴趣(Maner et al., 2007)。这可能解释了被妒忌者为何在积极自我体验的驱动下会保持自我提升(Parrott, 2016)，而在消极自我体验的驱动下既可能通过帮助(van de Ven et al., 2010)、讨好和组织公民行为(Scott et al., 2015)来修复受损的人际关系，也可能通过减少组织公民行为来减少接触、自我保护(Ye et al., 2021)。

### 3.3　被妒忌影响后果的边界条件

扩展的双重视角模型指出，尽管行动者自我与观察者自我共同构成一个完整的自我，但在某些情境中，其中一个视角更为突出，进而影响个体的自我认知、自我体验和自我调控(Hauke & Abele, 2020c)。一个事件与主观上重要的目标越相关，个体对其的反应就越强烈，如对能动的追求预示着对与成就有关的事件有更强烈的反应，而对共生的追求则预示着对人际关系事件有更强烈的反应(Locke, 2003; Zell & Exline, 2014)。鉴于一系列的因素会影响能动与共生对个体而言的相对重要性，本文从个体层面和文化层面整合已有研究中的边界条件，基于统一的理论视角解释何时被妒忌会对个体的能动与共生自我概念产生更强的影响。

#### 3.3.1　个体层面

在个体层面，性别、年龄、人格特质、认知风格等因素可能调节被妒忌对自我认知及自我体验的影响。首先，个体在能动与共生维度上存在性别差异，男性往往表现出能动的倾向，他们更关注任务的达成，更加自信；女性则往往表现出共生的倾向，她们更关注社会情感的交流，能更加准确地判断他人的情绪(Rucker et al., 2018)。研究表明，对于男性而言，能动对自尊的影响更强，而对于女性而言，共生对自尊的影响更强(Gebauer et al., 2013)，女性从被妒忌中体验到的痛苦也比男性更强(Exline & Zell, 2012)。

其次，能动与共生对个体而言的相对重要性会在整个生命周期中产生动态变化。在成年早期，个体的能动动机达到了顶峰(Locke, 2015)。然而，随着从成年早期过渡到成年中晚期，个体的注意力倾向于从追求能动目标转移到追求共生目标，成功和权力对个体而言的重要性通常会降低，而保护和照顾他人的重要性则会增加(Robinson, 2013)。研究表明，能动对自尊的影响随着个体年龄的增长越来越弱，而共生对于自尊的影响随着年龄的增长越来越强(Gebauer et al., 2013)。相较于年长的员工，相对年轻的员工也的确从被妒忌中体验到了更强的积极情绪(李方君　等, 2020)。

再次，自恋是一种具有夸大和膨胀的自我意识的人格特质，使个体主要关注权力和地位等能动领域的目标(Campbell et al., 2010)。自恋者不断地寻求自我提升、建立和维持积极的自我评价，当这些目标达成时，他们会产生自豪、兴奋等积极的情绪体验，同时自尊得以增强(Tracy et al., 2009)。实际上，自恋的个体在表现优于他人时的确体验到了更强的积极情绪(Exline & Zell, 2012)。

此外，社会依赖是一种过分关注维持积极的社会关系的认知风格，社会依赖者担心他人的批评，避免他人的拒绝，他们对人际关系的不和谐与冲突尤为敏感，这些威胁可能会导致他们的担忧乃至自尊受挫(Yang & Girgus, 2019)。事实上，社会依赖的个体在表现优于他人时的确体验到了更多的痛苦(Exline & Zell, 2012)。

#### 3.3.2　文化层面

在文化层面，文化影响个体对自我和他人的解释，也可能调节被妒忌对自我认知及自我体验的影响。个人主义文化使个体更加关注自我、寻求保持与他人的相互独立，因此与能动的关联更为紧密；集体主义文化使个体更加关注他人、寻求保持与他人的相互依赖，因此与共生的关联更为紧密(Markus & Kitayama, 1991; Wojciszke, 1997)。事实上，能动对自尊的影响随着文化层面的能动水平的提高而增强，而共生对自尊的影响

随着文化层面的共生水平的提高而增强(Gebauer et al., 2013)。个人主义文化中的个体也的确从被妒忌中体验到了更多的自豪、自信和自我肯定,而集体主义文化中的个体则害怕来自他人的妒忌,担忧来自他人的敌意,预期他人会产生消极的反应(Rodriguez Mosquera et al., 2010)。

综上所述,男性、年轻、自恋、个人主义文化中的个体更可能从行动者的视角对被妒忌进行自我认知,能动的自我概念得到更多的增强,进而产生积极的自我体验;而女性、年长、社会依赖、集体主义文化中的个体则更可能从观察者的视角对被妒忌进行自我认知,共生的自我概念得到更多的削弱,进而产生消极的自我体验。

### 3.4 被妒忌中能动与共生的关系

能动与共生是个体渴望共同达成的目标,个体既想“出人头地”,又想与他人“和睦相处”。一方面,一种目标的达成可能导致另一种目标的受阻。例如,女性领导者既面临领导者身份的能动要求,又面临女性身份的共生要求(Koenig et al., 2011),更关注前者会被视为不够热情或友好,阻碍共生目标的达成;更关注后者会被视为领导有效性低,阻碍能动目标的达成(Heilman & Parks-Stamm, 2007)。能动与共生的强烈冲突还会使女性领导者产生压力、焦虑、紧张等一系列的负面感受(Putnam et al., 2016)。另一方面,能动与共生之间也可能存在正相关(Roche et al., 2013),达成了能动目标的个体也被视为达成了共生目标(Kark et al., 2012)。结合能动与共生的冲突与关联,Imhoff 和 Koch (2017)指出,当能动低于平均水平时,能动与共生存在正相关;当能动高于平均水平时,能动与共生存在负相关。基于此,为了应对能动与共生的复杂关系,最近的研究认为个体应该培养悖论心态(paradox mindset),以缓解身份冲突,并增强韧性和领导有效性(Zheng et al., 2018)。悖论心态是一种承认和接受矛盾存在,并将矛盾视为互补或者相互增强的思维模式(Miron-Spektor et al., 2011; Smith & Lewis, 2011)。通过培养悖论心态,个体更倾向于将矛盾视为一种机会而非威胁,能够从中获取能量与资源,从而更广泛地探索矛盾之间的联系以及整合矛盾双方的解决方案,最终提高绩效、推动创新(Lewis, 2000; Miron-Spektor et al., 2018)。

鉴于被妒忌意味着个体的能动目标得以达成,而共生目标遭受阻碍,渴望共同达成两个目标的被妒忌者会同时受到能动与共生两种效应的影响[2]。能动与共生的冲突观点在被妒忌的两条路径之间建立了一种竞争关系,被妒忌者倾向于产生怎样的自我体验、进行怎样的自我调控,将受前文所述的边界条件的影响。例如,一个处于高度个人主义文化的被妒忌者更可能产生自信的自我体验(Rodriguez Mosquera et al., 2010),进而继续自我提升以进行自我调控,即能动路径具有更强的效应;而一个社会依赖水平较高的被妒忌者更可能产生痛苦的自我体验(Exline & Zell, 2012),进而表现出帮助行为以进行自我调控,即共生路径具有更强的效应。然而,这种竞争关系使“出人头地”与“和睦相处”成为非此即彼的抉择,令被妒忌者陷入一种两难困境。即使被妒忌者在某一条件下更倾向于做出某种抉择,但其心理健康、工作态度受到的负面影响仍不可避免(Scott et al., 2015)。因此,不仅要从理论上探讨边界条件的影响,被妒忌者自身更要培养悖论心态,探索能动与共生的共存与协同,以应对两难困境、缓解负面影响。通过激活悖论心态,被妒忌者能够认识到能动与共生的相互作用、相辅相成,将被妒忌视为自己“出人头地”与“和睦相处”兼而有之的机会,并由此广泛地探索整合二者的解决方案,如与他人分享自己的知识和技能,不仅能够展现自己的成功,也能够为他人提供资源,建立良好的人际关系(Grant, 2014; Miron-Spektor et al., 2018)。

## 4 讨论及未来研究展望

本文的回顾与整合具有一定的理论和实践意义。理论意义方面,本文基于能动与共生的双重视角模型整合了被妒忌会引发个体积极和消极的自我体验及自我调控的全面效应,并梳理了强化或弱化这些效应的边界条件,在一个统一的框架下描绘了被妒忌的矛盾反应。实践意义方面,本文能够为组织干预明星员工被妒忌的问题提供有

[2] 然而,可能存在特殊情况。一旦个体过分地专注于其中一者,而完全忽视另一者,就会导致极端能动或极端共生(潘哲 等, 2017)。例如,一个极端能动的自恋个体,完全关注自身且完全忽视他人,可能就不会受到被妒忌的共生效应的影响。

价值的指引。组织期望明星员工创造卓越价值、做出突出贡献(Kehoe et al., 2018)。然而，如果被妒忌的明星员工从观察者视角进行自我认知，就会削弱共生的自我概念，产生消极的自我体验及自我调控，可能对组织造成负面影响。因此，组织可以从招聘与选拔、员工关系管理、组织氛围营造等多方面进行干预，以帮助被妒忌的明星员工更多地从行动者视角对被妒忌进行自我认知，强化能动的自我概念、产生积极的自我体验和自我调控，推动组织发展进步。除此之外，能动与共生是个体渴望共同达成的目标，即使被妒忌的明星员工在某一条件下更倾向于做出某种抉择，但其心理健康、工作态度受到的负面影响仍不可避免(Scott et al., 2015)。因此，明星员工需要培养一种悖论心态，以关联的观点看待被妒忌的矛盾效应，缓解其造成的负面影响。组织也可以通过一系列方式激发明星员工的悖论心态(Miron-Spektor et al., 2011)，以激励其积极表现，避免产生人际矛盾、阻碍组织发展。

通过梳理被妒忌的矛盾体验及行为后果，并基于能动与共生的双重视角模型及其扩展整合不同效应与边界条件，本文认为被妒忌是一种既包含能动意义又包含共生意义的复杂事件，个体从行动者视角和观察者视角对被妒忌进行自我认知会分别对能动自我概念和共生自我概念产生更强的影响，进而引发积极和消极的自我体验及后续的自我调控，并且该过程受到一系列能动与共生的影响因素的调节。尽管本文对被妒忌的矛盾反应进行了统一的整合，但该领域仍有许多值得探究之处。

### 4.1　基于双重视角模型研究被妒忌的全面效应

未来研究可以在双重视角模型下进一步深化被妒忌的全面效应。一方面，实证检验能动与共生自我概念作为被妒忌与自我体验、自我调控之间的一种作用机制的有效性。尽管本文在理论上论证了这一可能性，但仍然缺乏直接的实证证据。近年来，学者们越来越多地基于双重视角模型研究组织中的人际互动及其结果，如领导与同事对员工建言行为的认知与后果(Weiss & Morrison, 2019; Wu et al., 2022)，下属对领导行为的态度与行为反应等(Zapata & Hayes-Jones, 2019)。未来研究可以在此基础上，将双重视角模型及其扩展应用于被妒忌影响后果的研究。

另一方面，扩展被妒忌影响后果的边界条件。尽管本文进行了一定的梳理，但近期在管理领域进行的被妒忌研究在影响后果的边界条件方面仍然有所欠缺(Lee et al., 2018; Liu et al., 2020; Mao et al., 2021; Sun et al., 2021; Treadway et al., 2019)，尤其是人际层面与组织层面。在个体层面上，能动与共生价值观可能影响个体对被妒忌进行自我认知的视角，因为其分别体现了个体对能动与共生目标的相对偏好(Locke, 2000)。在人际层面上，友谊与领导者底线心智可能影响个体对被妒忌进行自我认知的视角。友谊是基于情感信任的非正式关系，朋友关心彼此的利益和关切，也有动力通过展现亲密和承诺来维持友谊，而非朋友则对彼此之间关系的破坏不太敏感，更关心自己的利益(Lee & Duffy, 2019)。此外，领导者底线心智反映了领导者以牺牲其它事项为代价来追求底线成就、确保组织利润的内在动力，这可能会培养一种竞争性的、类似于零和游戏的环境(Lin et al., 2022)，进而激活员工的底线心智，使其只关注实现自己的目标与成功，而忽视他人的需要、牺牲他人的利益(Eissa et al., 2019)。最后，在组织层面上，竞争氛围与相互依赖也可能会影响个体对被妒忌进行自我认知的视角。竞争氛围反映了群体对太过稀缺而无法被所有人平等享有的有形或无形的奖励的争夺(Brown et al., 1998)。竞争氛围中的个体只有超越他人才能获得奖励，因此会具有表现优于他人的动机，倾向于维护自己的利益(Zhu et al., 2018)。相互依赖反映了群体在多大程度上依赖彼此来完成他们的任务、获得有价值的回报和达成他们的工作目标，高水平的相互依赖突出了集体责任感，增加了团队成员之间合作和相互适应的需要，同时也会增强个体对他人的共情与关怀(Puranik et al., 2019)。

综上所述，能动价值观、低质量的友谊、领导者高底线心智、竞争氛围可能会让个体更倾向于从行动者视角对被妒忌进行自我认知，进而增强能动的自我概念，产生积极的自我体验及后续的自我调控；而共生价值观、高质量的友谊、领导者低底线心智、相互依赖可能会让个体更倾向于从观察者视角对被妒忌进行自我认知，进而削弱共生的自我概念，产生消极的自我体验及后续的自我调控。未来的研究可以对这些可能的效应进行实证检验。

### 4.2 丰富、比较和归纳被妒忌的自我体验及自我调控

首先，现有研究主要从被妒忌的人际威胁出发，强调被妒忌者会陷入恐惧、焦虑的情绪之中，进而会小心翼翼地修复与妒忌者的关系(Scott et al., 2015; van de Ven et al., 2010)。尽管已有一些文献呼吁加强对被妒忌积极面的研究(Exline & Zell, 2012; Parrot, 2016)，但被妒忌的积极自我体验，尤其是后续的自我调控，仍然有很大的探索空间。未来研究可以从自我的视角出发，对此进行丰富。例如，作为自我概念的评价成分(Rosenberg, 1965)，自尊会伴随自我概念产生动态变化，如能动自我概念的增强使个体的自尊也有所增强(Baryła & Wojciszke, 2019)，尤其是表现自尊——反映了在求学和工作中有能力的信念(Hauke & Abele, 2020a)；而共生自我概念的削弱使个体的自尊也有所削弱，尤其是关系自尊——反映了与家人、朋友等重要他人保持和谐关系的信念(Hauke & Abele, 2020a)。此外，自我效能作为个体对自己执行某种行为或达到某种标准的能力的信念，与自尊密切相关(Bandura, 1977)，未来研究可以将自尊和自我效能纳入被妒忌在自我体验方面的影响。在自我调控方面，研究发现独立型自我建构会促进个体的创造性过程投入，进而激发激进式创新；依存型自我建构会促进个体向领导和同事寻求创造性帮助，进而激发渐进式创新(Liu et al., 2022)。同时，建议寻求也可能是被妒忌者用来缓解关系威胁和心理不适的策略(Tai et al., 2022)。因此，鉴于独立型自我建构和依存型自我建构与能动和共生的紧密联系(Abele & Wojciszke, 2014)，未来研究可以关注被妒忌对创造性过程投入和建议寻求的影响。

其次，同一种自我调控可能由不同的自我体验和动机所驱动。现有研究发现，被妒忌者试图通过帮助行为、讨好行为和组织公民行为来缓解他人的敌意和妒忌(Scott et al., 2015; van de Ven et al., 2010)，这由消极的自我体验及和睦相处的动机所驱动。然而，类似的亲社会行为，如知识分享也可能由积极的自我体验和出人头地的动机所驱动(Watkins et al., 2023)。因此，未来研究可以实证检验被妒忌的自我调控是否也存在此种效应，以进行扩展和比较。

最后，同一种自我体验也可能导致不同的自我调控。现有研究已经发现，针对由被妒忌引发的消极自我体验，个体既可能通过帮助他人(van de Ven et al., 2010)、讨好同事、参与更多的组织公民行为(Scott et al., 2015)来修复受损的人际关系，也可能通过减少组织公民行为来减少接触、自我保护(Ye et al., 2021)，还可能通过减少知识分享(Xu et al., 2021)、进行知识隐藏(Liu et al., 2020)乃至对同事表现出不文明行为(Mao et al., 2021)来进行回应和报复。除了本文基于双重视角模型对此做出的分类，多元动机模型(Smart Richman & Leary, 2009)也能对此做出解释：与拒绝相关的经历会唤起不同的动机，包括关系促进、反社会和退缩，进而导致不同的行为反应。需要注意的是，组织公民行为和知识分享的减少从严格意义上讲可能是“回避”的远端结果，未来研究可以探讨被妒忌是否会引发当事个体更直接的回避行为，如远离妒忌者，或尽可能减少与妒忌者的互动(Ferris et al., 2016)。此外，对于产生积极自我体验的被妒忌者，他们既可能由出人头地的动机表现出知识分享等亲社会行为(Watkins et al., 2023)，也可能由维护优势的动机表现出自利、控制他人等反社会行为(Lee et al., 2021; Maner & Mead, 2010; Mead & Maner, 2012)。因此，未来研究在进行广泛探索的同时，也可以结合相关理论对其进行分类和归纳。

### 4.3 确定被妒忌的应对策略的实际效果

关于被妒忌的应对策略的研究已经有了较为丰富的发现，包括隐藏成功(Exline et al., 2004)、谦虚、降低绩效(Henagan & Bedeian, 2009)等弱化策略，帮助(van de Ven et al., 2010)、讨好、组织公民行为(Scott et al., 2015)等缓和策略，减少组织公民行为(Ye et al., 2021)等回避策略，吹嘘、炫耀(Parrott & Rodriguez Mosquera, 2008; Rodriguez Mosquera et al., 2010)等强化策略，以及减少知识分享(Xu et al., 2021)、进行知识隐藏(Liu et al., 2020)和不文明行为(Mao et al., 2021)等报复策略。然而，这些应对策略的效果仅限于理论推导，在实际实施之后是否可以真正起到效果、效果是否与策略的最初动机相一致，相关研究几乎尚未涉及。现有研究已经发现，一些疏导他人的策略有可能造成与预期相反的负面影响。例如，提供帮助会向表现不佳的人传达“你需要这些”的信息(Zell & Exline, 2014)，如果帮助让接受者注意到

工作场所中的压力、对自我概念的威胁或者帮助并非必要，就会加重接受者的情绪耗竭和身体症状(Beehr et al., 2010)，导致接受者对帮助者产生不良的绩效评估和关系评估(Harari et al., 2022)，乃至加深对帮助者的妒忌，进而进行社会阻抑(Tai et al., 2023)。此外，对他人隐藏成功会让对方认知到隐藏者的家长式动机，这可能会让对方视为对自身的侮辱，进而减少对隐藏者的信任、合作以及维持关系的投入(Roberts et al., 2021)。因此，未来研究可以采用更长时间跨度的时间滞后设计(Wu et al., 2021)，检验被妒忌的应对策略是否起到了实际效果，以及影响应对策略的实际效果的边界条件。

## 参考文献


黄庆, 蒋昀洁, 蒋春燕. (2019). 被妒忌员工的情绪反应与工作投入——情绪认知评价视角. *软科学*, *33*(3), 133−136.

李方君, 王俊杰, 陈泽英. (2020). 被妒忌感对员工积极情绪的影响: 年龄的调节作用. *心理科学*, *43*(4), 891−897.

刘得格, 黄晓治, 陈文晶, 李文东. (2018). 被妒忌: 一种矛盾体验. *心理科学进展*, *26*(1), 118−133.

潘哲, 郭永玉, 徐步霄, 杨沈龙. (2017). 人格研究中的“能动”与“共生”及其关系. *心理科学进展*, *25*(1), 99−110.

时蓉华. (1998). *社会心理学*. 浙江教育出版社.

苏淑芬. (2020). 高绩效水平员工被妒忌对工作健康的影响——依恋取向的调节效应. *当代经济*, (2), 101−105.

詹小慧, 汤雅军, 杨东涛. (2018). 员工建言对职场排斥的影响研究——基于社会比较理论的视角. *经济经纬*, *35*(3), 103−109.

张兰霞, 刘晓娜, 钱金花, 郭生武. (2021). 员工被妒忌感知对创新绩效的双重作用机制研究. *东北大学学报(自然科学版)*, *42*(9), 1341−1348.

郑赤建, 刘诗娟, 周洁, 张慢慢. (2022). 乐于好施还是避而远之?——被妒忌对员工帮助行为的影响研究. *湖南财政经济学院学报*, *38*(1), 44−53.

Abele, A. E. (2003). The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: Findings from a prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*(4), 768−776.

Abele, A. E., Ellemers, N., Fiske, S. T., Koch, A., & Yzerbyt, V. (2021). Navigating the social world: Toward an integrated framework for evaluating self, individuals, and groups. *Psychological Review*, *128*(2), 290−314.

Abele, A. E., Rupprecht, T., & Wojciszke, B. (2008). The influence of success and failure experiences on agency. *European Journal of Social Psychology*, *38*(3), 436−448.

Abele, A. E., & Spurk, D. (2011). The dual impact of gender and the influence of timing of parenthood on men’s and women’s career development: Longitudinal findings. *International Journal of Behavioral Development*, *35*(3), 225−232.

Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. *Journal of Personality and Social Psychology*, *93*(5), 751−763.

Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition. *Advances in Experimental Social Psychology, 50*, 195−255.

Abele, A. E., & Wojciszke, B. (Eds.). (2018). *Agency and communion in social psychology* (1st ed.). Routledge.

Asgari, E., Hunt, R. A., Lerner, D. A., Townsend, D. M., Hayward, M. L. A., & Kiefer, K. (2021). Red giants or black holes? The antecedent conditions and multilevel impacts of star performers. *Academy of Management Annals*, *15*(1), 223−265.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*(2), 191−215.

Baryła, W., & Wojciszke, B. (2019). Success leads to agentic cognition: Two field studies. *Social Psychological and Personality Science*, *10*(3), 402−408.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497−529.

Beehr, T. A., Bowling, N. A., & Bennett, M. M. (2010). Occupational stress and failures of social support: When helping hurts. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(1), 45−59.

Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, *62*(4), 88−98.

Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2010). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, *21*(4), 268−284.

Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*(4), 631−648.

Deng, H., & Wang, W. (2023). The relationship between being envied and coworker exchange: The moderating roles of narcissism and the need for affiliation. *Work*, *74*(1), 119−127.

Eissa, G., Wyland, R., Lester, S. W., & Gupta, R. (2019). Winning at all costs: An exploration of bottom - line mentality, Machiavellianism, and organisational citizenship behaviour. *Human Resource Management Journal*, *29*(3), 469−489.

Exline, J. J., & Lobel, M. (1999). The perils of outperformance: Sensitivity about being the target of a threatening upward comparison. *Psychological Bulletin*, *125*(3), 307−337.

Exline, J. J., Single, P. B., Lobel, M., & Geyer, A. L. (2004). Glowing praise and the envious gaze: Social dilemmas surrounding the public recognition of achievement. *Basic and Applied Social Psychology*, *26*(2−3), 119−130.

Exline, J. J., & Zell, A. L. (2012). Who doesn’t want to be envied? Personality correlates of emotional responses to outperformance scenarios. *Basic and Applied Social Psychology*, *34*(3), 236−253.

Ferris, D. L., Yan, M., Lim, V. K. G., Chen, Y., & Fatimah, S. (2016). An approach-avoidance framework of workplace aggression. *Academy of Management Journal*, *59*(5), 1777−1800.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, *7*(2), 117−140.
Gebauer, J. E., Wagner, J., Sedikides, C., & Neberich, W. (2013). Agency-communion and self-esteem relations are moderated by culture, religiosity, age, and sex: Evidence for the "self-centrality breeds self-enhancement" principle. *Journal of Personality*, *81*(3), 261−275.
Grant, A. (2014). *Give and take: Why helping others drives our success*. New York, N.Y: Penguin Books.
Harari, D., Parke, M. R., & Marr, J. C. (2022). When helping hurts helpers: Anticipatory versus reactive helping, helper's relative status, and recipient self-threat. *Academy of Management Journal*, *65*(6), 1954−1983.
Hauke, N., & Abele, A. E. (2020a). Communion and self-esteem: No relationship? A closer look at the association of agency and communion with different components of self-esteem. *Personality and Individual Differences*, *160*, 109957.
Hauke, N., & Abele, A. E. (2020b). The impact of negative gossip on target and receiver. A "big two" analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, *42*(2), 115−132.
Hauke, N., & Abele, A. E. (2020c). Two faces of the self: Actor-self perspective and observer-self perspective are differentially related to agency versus communion. *Self and Identity*, *19*(3), 346−368.
Heilman, M. E., & Parks-Stamm, E. J. (2007). Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress. In *Advances in Group Processes* (Vol. 24, pp. 47−77). Emerald (MCB UP ).
Henagan, S. C., & Bedeian, A. G. (2009). The perils of success in the workplace: Comparison target responses to coworkers' upward comparison threat. *Journal of Applied Social Psychology*, *39*(10), 2438−2468.
Howard, E., Luksyte, A., Amarnani, R. K., & Spitzmueller, C. (2022). Perceived overqualification and experiences of incivility: Can task i-deals help or hurt? *Journal of Occupational Health Psychology*, *27*(1), 89−103.
Imhoff, R., & Koch, A. (2017). How orthogonal are the big two of social perception? On the curvilinear relation between agency and communion. *Perspectives on Psychological Science*, *12*(1), 122−137.
Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, *23*(3), 620−640.
Kehoe, R. R., Lepak, D. P., & Bentley, F. S. (2018). Let's call a star a star: Task performance, external status, and exceptional contributors in organizations. *Journal of Management*, *44*(5), 1848−1872.
Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, *137*(4), 616−642.
Lee, H. W., Hays, N. A., & Johnson, R. E. (2021). To thine own (empowered) self be true: Aligning social hierarchy motivation and leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, *106*(7), 1033−1048.
Lee, K., & Duffy, M. K. (2019). A functional model of workplace envy and job performance: When do employees capitalize on envy by learning from envied targets? *Academy of Management Journal*, *62*(4), 1085−1110.
Lee, K., Duffy, M. K., Scott, K. L., & Schippers, M. C. (2018). The experience of being envied at work: How being envied shapes employee feelings and motivation. *Personnel Psychology*, *71*(2), 181−200.
Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, *25*(4), 760−776.
Lin, Y., Yang, M., Quade, M. J., & Chen, W. (2022). Is the bottom line reached? An exploration of supervisor bottom-line mentality, team performance avoidance goal orientation and team performance. *Human Relations*, *75*(2), 349−372.
Liu, F., Liu, D., Zhang, J., & Ma, J. (2019). The relationship between being envied and workplace ostracism: The moderating role of neuroticism and the need to belong. *Personality and Individual Differences*, *147*, 223−228.
Liu, Y., Janssen, O., & Vriend, T. (2022). How self-construals relate to employee incremental and radical creativity: A behavioral strategy perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*(5), 755−767.
Liu, Y., Zhu, J. N. Y., & Lam, L. W. (2020). Obligations and feeling envied: A study of workplace status and knowledge hiding. *Journal of Managerial Psychology*, *35*(5), 347−359.
Locke, K. D. (2000). Circumplex scales of interpersonal values: Reliability, validity, and applicability to interpersonal problems and personality disorders. *Journal of Personality Assessment*, *75*(2), 249−267.
Locke, K. D. (2003). Status and solidarity in social comparison: Agentic and communal values and vertical and horizontal directions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(3), 619−631.
Locke, K. D. (2008). Attachment styles and interpersonal approach and avoidance goals in everyday couple interactions. *Personal Relationships*, *15*(3), 359−374.
Locke, K. D. (2011). Circumplex measures of interpersonal constructs. In L. M. Horowitz & S. Strack (Eds.), *Handbook of Interpersonal Psychology* (pp. 313−324). John Wiley & Sons, Inc.
Locke, K. D. (2015). Agentic and communal social motives. *Social and Personality Psychology Compass*, *9*(10), 525−538.
Maner, J. K., deWall, C. N., Baumeister, R. F., & Schaller, M. (2007). Does social exclusion motivate interpersonal reconnection? Resolving the "porcupine problem." *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*(1), 42−55.
Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, *99*(3), 482−497.
Mao, Y., He, J., & Yang, D. (2021). The dark sides of engaging in creative processes: Coworker envy, workplace

ostracism, and incivility. *Asia Pacific Journal of Management*, *38*(4), 1261−1281.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, *98*(2), 224−253.

Mead, N. L., & Maner, J. K. (2012). On keeping your enemies close: Powerful leaders seek proximity to ingroup power threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102*(3), 576−591.

Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *116*(2), 229−240.

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, *61*(1), 26−45.

Ng, T. W. H. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover? *Journal of Vocational Behavior*, *99*, 118−131.

Pan, J., Zheng, X., Xu, H., Li, J., & Lam, C. K. (2021). What if my coworker builds a better LMX? The roles of envy and coworker pride for the relationships of LMX social comparison with learning and undermining. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(9), 1144−1167.

Parrott, W. G. (2016). The benefits and threats from being envied in organizations. In R. H. Smith, U. Merlone, & M. K. Duffy (Eds.), *Envy at work and in organizations* (pp. 455−474). Oxford University Press.

Parrott, W. G., & Rodriguez Mosquera, P. M. (2008). On the pleasures and displeasures of being envied. In R. H. Smith (Ed.), *Envy: Theory and research* (pp. 117−132). Oxford University Press.

Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*(6), 906−920.

Puranik, H., Koopman, J., Vough, H. C., & Gamache, D. L. (2019). They want what I've got (I think): The causes and consequences of attributing coworker behavior to Envy. *Academy of Management Review*, *44*(2), 424−449.

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 65−171.

Roberts, A. R., Levine, E. E., & Sezer, O. (2021). Hiding success. *Journal of Personality and Social Psychology*, *120*(5), 1261−1286.

Robinson, O. C. (2013). Values and adult age: Findings from two cohorts of the European Social Survey. *European Journal of Ageing*, *10*(1), 11−23.

Roche, M. J., Pincus, A. L., Hyde, A. L., Conroy, D. E., & Ram, N. (2013). Within-person covariation of agentic and communal perceptions: Implications for interpersonal theory and assessment. *Journal of Research in Personality*, *47*(4), 445−452.

Rodriguez Mosquera, P. M., Parrott, W. G., & de Mendoza, A. H. (2010). I fear your envy, I rejoice in your coveting: On the ambivalent experience of being envied by others. *Journal of Personality and Social Psychology*, *99*(5), 842−854.

Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Rucker, D. D., Galinsky, A. D., & Magee, J. C. (2018). The agentic-communal model of advantage and disadvantage: How inequality produces similarities in the psychology of power, social class, gender, and race. In J. M. Olson (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 58, pp. 71−125). Elsevier Academic Press.

Scott, K. L., Tams, S., Schippers, M. C., & Lee, K. (2015). Opening the black box: Why and when workplace exclusion affects social reconnection behaviour, health, and attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 239−255.

Smart Richman, L., & Leary, M. R. (2009). Reactions to discrimination, stigmatization, ostracism, and other forms of interpersonal rejection: A multimotive model. *Psychological Review*, *116*(2), 365−383.

Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, *133*(1), 46−64.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, *36*(2), 381−403.

Song, Y., & Zhao, Z. (2022). Social undermining and interpersonal rumination among employees: The mediating role of being the subject of envy and the moderating role of social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(14), 8419.

Sun, J., Li, W. -D., Li, Y., Liden, R. C., Li, S., & Zhang, X. (2021). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology*, *106*(2), 250−267.

Tai, K., Keem, S., Lee, K. Y., & Kim, E. (2022). Envy influences interpersonal dynamics and team performance: Roles of gender congruence and collective team identification. *Journal of Management*. doi: 10.1177/01492063221121597

Tai, K., Lin, K. J., Lam, C. K., & Liu, W. (2023). Biting the hand that feeds: A status-based model of when and why receiving help motivates social undermining. *Journal of Applied Psychology*, *108*(1), 27−52.

Tracy, J. L., Cheng, J. T., Robins, R. W., & Trzesniewski, K. H. (2009). Authentic and hubristic pride: The affective core of self-esteem and narcissism. *Self and Identity*, *8*(2−3), 196−213.

Treadway, D. C., Yang, J., Bentley, J. R., Williams, L. V., & Reeves, M. (2019). The impact of follower narcissism and LMX perceptions on feelings envied and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(7), 1181−1202.

van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2010). Warding off the evil eye: When the fear of being envied

increases prosocial behavior. *Psychological Science*, *21*(11), 1671−1677.

Wang, Z., & Li, G. (2018). You don’t actually want to get closer to the star: How LMX leads to workplace ostracism. *Frontiers of Business Research in China*, *12*(1), 1.

Watkins, T., Kleshinski, C. E., Longmire, N. H., & He, W. (2023). Rekindling the Fire and Stoking the Flames: How and When Workplace Interpersonal Capitalization Facilitates Pride and Knowledge Sharing at Work. *Academy of Management Journal*, *66*(3), 953−978.

Weiss, M., & Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees’ social status. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(1), 5−19.

Wills, T. A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin*, *90*(2), 245−271.

Wojciszke, B. (1997). Parallels between competence- versus morality-related traits and individualistic versus collectivistic values. *European Journal of Social Psychology*, *27*(3), 245−256.

Wu, C., Kwan, H. K., Liu, J., & Lee, C. (2021). When and how favour rendering ameliorates workplace ostracism over time: Moderating effect of self‐monitoring and mediating effect of popularity enhancement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*(1), 107−131.

Wu, S., Kee, D. M. H., Wu, W., Ni, D., & Deng, H. (2022). Challenging your boss with safe words: Newcomers’ voice, supervisors’ responses, and socialization outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *138*, 103772.

Xu, G., Shen, Y., Ji, S., & Xing, Q. (2021). Knowledge sharing of employees who are envied by their workmates: A resource perspective. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *49*(12), 1−11.

Yang, K., & Girgus, J. S. (2019). Are women more likely than men are to care excessively about maintaining positive social relationships? A meta-analytic review of the gender difference in sociotropy. *Sex Roles*, *81*(3−4), 157−172.

Ybarra, O., Chan, E., Park, H., Burnstein, E., Monin, B., & Stanik, C. (2008). Life’s recurring challenges and the fundamental dimensions: An integration and its implications for cultural differences and similarities. *European Journal of Social Psychology*, *38*(7), 1083−1092.

Ybarra, O., Park, H., Stanik, C., & Lee, D. S. (2012). Self-judgment and reputation monitoring as a function of the fundamental dimensions, temporal perspective, and culture. *European Journal of Social Psychology*, *42*(2), 200−209.

Ye, Y., Lyu, Y., Kwan, H. K., Chen, X., & Cheng, X. -M. (2021). The antecedents and consequences of being envied by coworkers: An investigation from the victim perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 1−10.

Zapata, C. P., & Hayes-Jones, L. C. (2019). The consequences of humility for leaders: A double-edged sword. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *152*, 47−63.

Zell, A. L., & Exline, J. J. (2014). Sparing others through social comparison: In Z. Križan & F. X. Gibbons (Eds.), *Communal functions of social comparison* (1st ed., pp. 95−119). Cambridge University Press.

Zheng, W., Kark, R., & Meister, A. L. (2018). Paradox versus dilemma mindset: A theory of how women leaders navigate the tensions between agency and communion. *The Leadership Quarterly*, *29*(5), 584−596.

Zhu, Y. -Q., Gardner, D. G., & Chen, H. -G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, *44*(5), 2094−2115.

## The ambivalent reaction of being envied: A perspective of self-based agency and communion

CHENG Xiang, LI Fangjun

(*School of Management, Jinan University, Guangzhou* 510632, *China*)

**Abstract:** High-performing individuals within organizations frequently elicit envy due to their exceptional performance. Such envy can elicit a range of experiences in these individuals, both positive and negative, which can in turn exert divergent effects on job performance and interpersonal dynamics. The existing body of literature lacks a robust, nuanced, and comprehensive examination and interpretation of these disparate research outcomes. Utilizing the dual perspective model of agency and communion, this study investigates the distinct effects of envy on self-perception, self-experience, and self-regulation. Moreover, it underscores the relative significance of agency and communion in discerning the applicable boundary conditions. By offering an exhaustive depiction of the experience of being envied, this research enhances our understanding of envy's overarching impact. Furthermore, it provides invaluable insights for future studies and affords organizations pragmatic interventions to manage the issue of envy towards their high-performing employees.

**Keywords:** being envied, agency, communion, dual perspective model, self